

# 一本完整的金融企业转型指南

□姚余栋

互联网的出现,改变了人们生活的方方面面。金融也不例外,近两年互联网金融得到了快速发展,前有第三方支付的快速崛起,后有网络借贷的风生水起,如今阿里、腾讯等互联网巨头更获得了银行业务牌照。传统商业银行不但面临去中介化的危险,现在连主要的收入来源都受到了冲击。

互联网金融的异军突起产生了“鲶鱼效应”,让传统金融机构突然惊醒:颠覆者已经突破了行业壁垒,传统银行的互联网转型已经迫在眉睫。因此各大银行近期动作频频,纷纷布局互联网,希望从互联网+金融中分一杯羹。然而与天生互联网企业的轻资产和快速迭代的模式相比,传统金融机构存在着一些天然的劣势,例如机构规模大、反应速度慢、服务意识较差等。一些互联网转型的尝试遇到了不少的阻碍和挑战,让我们这些传统银行的从业者陷入到深深的思考之中。这本《个人金融新格局——新趋势下的转型与变革》适时出版,为面临转型挑战的银行从业者提供了新的见解,帮助我们理清了转型的思路。

## 转变从战略开始

在如今变化日益加剧、不确定性增加的商业环境中,传统的按部就班的战略规划方法变得力不从心,企业需要更快的响应速度和更高的弹性来适应新的竞争环境,而这种更加灵活应变的战略定位及其实现方法就被我们称为适应型战略。

传统金融机构难免会感到困惑和吃力,因为他们赖以生存和竞争的规模优势、价格优势、渠道优势以及经典的战略规划方法似乎已远远不够。尤其是在变化更快且更加以消费者为导向的个人金融领域,金融机构需要采用更灵活、更动态、更前瞻的方法来参与竞争。因此,我们需要引入适应型战略的理念,采用全新的战略规划方式。

适应型战略主要通过五个优势的建立得以实现。其中,试错优势是核心优势,触角优势和组织优势是辅助优势,系统优势和社会优势是延展性优势。也就是说,企业如果希望打造适应型战略,其核心是建立低成本试错创新的能力。有效的试错又常常需要以强大的触角优势以及灵活的学习型组织作为基础,这三大优势构成了适应型战略的基本要求,在此基础上,部分企业还通过系统优势或社会优势进一步强化



书名:《个人金融新格局》

作者:何大勇 张越 刘月

出版社:中信出版社

其适应型战略。

## 确立发展方向和对标对象

过去二十年,零售银行的竞争基本是靠铺网点、铺人员的跑马圈地模式。但未来,随着客户成熟度的上升、新技术的赋能、竞争的复杂化,银行只靠同质化的渠道、产品、服务已经很难再获得持续的、优质的客源,因此零售银行必须差异化。不同的银行在不同要素上的差异化定位,就有可能形成不同的业务模式。主要的五大模式包括:客群深耕型、渠道创新型、产品专家型、全面制胜型、生态整合型。书中为每一种模式提供了发达市场的案例,笔者根据所在银行的优势和特点,选择了全面制胜型——“全能的银行”。

全面制胜型的核心特征即全面,一般为覆盖全客群,提供全服务的综合性大型银行,一定意义上的“全民银行”。美国的富国银行即属于这一类,其覆盖的客群包括从普通社区居民、小企业主、农场主到富裕客户、高净值客户等各类,并通过差异化的服务和覆盖模式服务不同的客户。例如,针对家庭金融资产2.5万美元以下的大众客户,主要由一般客服人员提供基本

储蓄、个贷和信用卡产品;针对家庭金融资产2.5—10万美元的大众客户,在基本产品之上,由初级客户经理提供证券、债券、基金和期权等基于佣金的自助代理服务产品;针对家庭金融资产10—100万美元的富裕客户和准私人财富管理客户,由二级个人银行家或区域私人财富管理家协助选购股票、债券、基金和期权等基于佣金的委托投资业务及多种资产规模与类型的共同基金和理财产品;针对家庭金融资产100万美元以上的私人财富管理客户,则由私人财富管理家提供各种高端服务,包括定制贷款、流动账户、另类投资与特殊资产管理等。

虽然富国银行取得了骄人的业绩,但并不是每一家银行都能成为富国银行。选择全面型模式的银行往往通过长时间的积累或大量并购已经具备雄厚的规模基础,体现在客户数量、产品销量、渠道网络等各个方面。对这类银行来说,它们有意愿也有能力兼顾各个方面,但只有极少的银行能真正拥有这样的实力。

## 建设转型能力

不同的银行应该根据自身的优劣势和战略方向选择适合的零售银行模式,但不管选择哪一种模式,都离不开一系列基础能力的建设。具体来看,我们认为零售银行未来五年需要在“以客户为中心”理念的指导下,发展以下七大关键能力。

积极的客户获取和精益的客户管理。客户习惯和预期的改变使得传统的获客方式和客户管理模式难以维系,但与此同时,新的技术工具又为银行进行积极的客户获取和精益的客户管理提供了新的解决方案,使得银行能够在客户获取和管理方面获得提升,具体包括获客过程前移、通过智能数据提升客户关系管理、建立客户分类。

有效的渠道覆盖和良好的渠道体验。每每谈到渠道,大部分银行所想到的仍主要是实体网点的转型。大型国有银行和股份制银行网点转型已近十年,转型方向是实现网点的销售化,主要措施包括:通过厅堂布局加强营销氛围,通过柜员话术增加销售机会,通过客户经理每日营销“规定动作”(如打多少个电话、接触到多少客户)开拓和维护客户等。这种传统的转型手段在过去几年中取得了一定的成效,但在新的环境下已日渐乏力。新的网点转型不能仅着眼于网点本身,而应从多渠道整合的角度出发,

线下线上相互配合。

直击痛点的产品和服务。未来的银行产品要实现差异化,就不能仅停留在产品本身,而是要围绕客户在金融和生活中的需求和痛点,做好基础服务,打造具有针对性的解决方案,并在“真情时刻”为客户“雪中送炭”。

高效的运行体系、大数据能力、IT平台。银行在建设运营体系、大数据能力和IT平台时最大的障碍往往不是在技术层面,而是在理念层面、管理层面。许多银行仍未意识到高效、低成本的运营体系,卓越的数据管理、应用能力,高效的IT平台是未来零售银行发展的基础保障。前面所讲的客户洞察、产品创新、流程精简、体验提升、多渠道整合等均离不开这些交付能力的支撑。

综合定价和稳健的风险管控。新常态下,银行的风险管控和合规应从以下四方面入手:明确风控战略、匹配风控资源、优化风控执行、加强合规管理。

灵活应变的组织与管控机制。零售银行的转型升级,难点往往并不在于战略或方向,也不在于技术或能力,而是在于体制机制和管控层面。零售业务在银行的组织内部具有分散性的特点,零售业务主要由零售部分管,但与此同时高端客户由私人财富管理部分管,电子银行由电子银行部或者IT部分管,网点由分行分管,信用卡有单独的中心,产品需要金融同业部门的支持,流程需要运营部门的支持等等,这种割裂的状态使得零售银行的管理和协同尤其困难。因此,理顺组织架构,匹配相应的人才和资源,提升组织的灵活性和适应性是零售银行转型升级、实现盈利的关键。

跨界的生态系统整合。在互联网+时代,邻近产业或者毫无关联的产业会突然进入某一个市场,抢夺用户,这种“跨界商战”或“覆盖战争”使得行业内个体的生存愈加艰难。这种覆盖战争爆发的根源在于机构个体都受限于自身基因传统,无法成为全能,因此必须通过参与或建立生态系统,拓展能力和优势的边界。

《个人金融新格局》一书是一本全面的金融机构转型指南,笔者所在的商业银行转型只是该书的一个切面,券商、保险公司和其他新兴业态公司都能从书中获益良多。这本书不但提供了翔实的数据分析和国外同行的先进经验,我认为它承载的系统性的思维方式和转型思路更为可贵。(作者为中国人民银行金融研究所所长)

## ■ 新书快递

### 黄金、美元与权力

作者:弗朗西斯·加文  
出版社:社会科学文献出版社  
内容简介:

美元是如何崛起的?它又为何会衰弱?通过利用最近解密的档案材料,本书作者、美国外交政策领域的学术权威弗朗西斯·加文对战后美元霸权做出了解析。

加文的研究表明,与传统的理解恰恰相反,布雷顿森林体系是一个高度政治性的体系,该体系容易产生危机,需要经常干预和控制以维持运转。更为重要的是,战后货币关系也不像人们时常认为的那样能缓和政治关系的紧张。事实上,全球支付体系的政治化使一些国家可以运用货币强制达到政治和安全目的,造成西方联盟内部出现激烈冲突。加文史无前例地揭示了这些冲突是如何在冷战的危险时期戏剧性地影响了美国的政治和军事战略。可以说,这是了解战后美元霸权兴衰的必读书。

#### 作者简介:

弗朗西斯·加文,历史学家、美国内外政策领域的学术权威。他的研究领域包括美国内外政策,尤其是国家安全事务、核战略和军备控制、总统的决策以及国际货币关系的历史等。



### 欧元陷阱

作者:汉斯-维尔纳·辛恩  
出版社:社会科学文献出版社  
内容简介:

本书可能是近十年以来有关欧元的、最重要的学术著作,它是一部关于欧元危机的悬疑式科普“小说”。本书批判性地阐述了欧元历史、欧元危机,以及欧洲中央银行和欧元区各国的纾困计划。作者将相关政治、经济问题联系起来,通过抽丝剥茧般、深入浅出的论述,使非专业读者也能了解这场二战以来、欧洲最严重的主权债务危机的爆发因由和演变过程。

作者在解开复杂谜团,曝光幕后秘辛的同时,启发我们理解欧洲是如何一步步陷入困境的。对渴望了解欧洲的读者而言,《欧元陷阱》无疑是必读之书。

#### 作者简介:

汉斯-维尔纳·辛恩,德国慕尼黑大学经济与公共财政学教授,慕尼黑经济研究所(IFO)所长,德国联邦经济部经济顾问委员会成员。



# 写给中国企业家的制胜箴言

□杰克·韦尔奇

可以毫不夸张地说,我们在过去15年左右的时间内游历了整个世界。我这样讲其实是有据可依的。自2001年以来,我们到过38个国家的101个城市,有的是出差,有的是旅游。我们到过芬兰,参加北欧商业论坛,并发表演讲。当时是冬季,那里的森林一片萧瑟。我们还到过澳大利亚的悉尼,会见了当地的学生以及来自各行各业的商人,欣赏过邦迪湾清澈湛蓝的海水。

我们到过的每一个地方都有令人惊叹的奇迹,都有令人感到神秘的地方,不但拓展了我们的思维,也触动了我们的心灵。

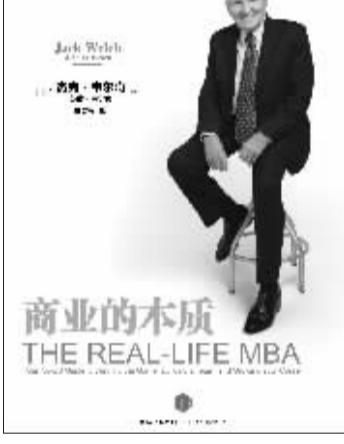
但我们永远都不会忘记最近访问中国期间受到的那种纯粹的、永不磨灭的心灵震撼。当时,我们在商务行程之外抽时间去了一趟丽江。在宾馆经理的建议下,我们去了玉龙雪山,并观看了一场著名的导演张艺谋创作的名为《印象·丽江》的大型实景歌舞表演。这场表演给我们带来的惊讶实在无言以表。在两个小时之内,我们彻底震惊了!纳西族气势恢宏的舞蹈和美轮美奂的场景令我们完全沉醉。这场表演是在露天舞台完成的,它给我们内心带来的最大触动是,我们感受到崇拜和敬畏,兴奋和愉悦,以及沧桑和亲切。

那一刻,我们对当代中国的感受可谓百感交集。没错,中国作为全球地缘政治格局的一部分,目前的确面临着挑战,但每一个国家都是如此。更重要的是,我们为中国的未来感到兴奋,这完全是一种积极的现象。

第一,中国经济日益转型为消费驱动的经济,这令我们感到激动不已。过去,中国更偏重于重工业,很大一部分经济产出是用于出口的。但近年来,内需对中国经济的贡献稳步提升。中国中产阶级的壮大促进了中国经济的多元化,这完全是一种积极的现象。

第二,我们看到中国企业开始领会到缔造全球知名品牌的的重要性。是的,中国在过去已经建立了一些全球知名品牌,最著名的例子或许就是海尔、阿里巴巴和华为。但我们一直认为,对于像中国这样规模的泱泱大国而言,仅有这三个响当当的全球知名品牌是不够的。我们最近在中国旅行期间,越来越多地听到中国的商业领袖表达这样的看法,如果这股能量可以充分释放出来,我们相信,新一代全球知名的中国品牌就指日可待了。

第三,越来越多的中国人梦想着成为企业家,像企业家那样去思考问题,并付诸行动。在我们游历过的每一座中国城市,这种现象都蔚然成风。比如,在深圳,我们遇到了一对年轻夫妇,他们开了一家教育咨询公司,其客户来自世界各地,拥有不同的知识背景。在成都,我们遇到了一位工程师,他设立了一家专门给工厂做财务审计和信用评级的公司,以期让跨国公司可以更轻松地在中国制造业遴选合适的合作伙伴。在上海,我们遇到了一位女性,她开了好几家画廊,迎合了外国人士对现代中国艺术的兴趣。这类例子俯拾即是,不胜枚举。我们到过的



书名:《商业的本质》  
作者:杰克·韦尔奇 苏茜·韦尔奇

出版社:中信出版社

每一个城市都洋溢着企业家精神。这与十年前的景象迥然不同。这是希望的火炬,照亮了中国的前途。

最后,中国企业与其全球合作伙伴之间的互信氛围日益浓厚,这令我们感到激动兴奋。这也在情理之中,毕竟随着熟悉程度的加深,更容易形成融洽的关系。坦诚地讲,曾经有一段时间,中国企业与其外国合作伙伴的互信程度非常低,这

种融洽关系的缺失对议价谈判、管理决策等方面都有不利影响。但随着越来越多的合作关系趋于稳固、合资企业蓬勃发展,中外企业之间也有了更多的相互了解。我们喜欢这种态势,因为与中国企业为伴,可以让全球商业更为繁荣。反之亦然,全球商业的繁荣也会促进中国企业的的发展。

不过,虽然中国有很多令我们感到激动兴奋的地方,但也的确存在一定的不足,我们对中国怀有一些美好的希望,希望中国的企业可以比现在做得更好更大。我们的希望主要集中在人力资源管理方面。我们认为,“人”在一个企业谋求成功过程中具有决定性的因素。根据我们的经验,很多中国企业在利用自上而下的模式来管理,领导者就是老板,领导者的活就是法律。我们希望这本书能说服你采取一种更加包容的、以团队为驱动力的人力资源管理模式。毕竟,要想获胜,还是要依靠强大的团队,而强大的团队离不开强大的队员。在世界上每个国家都是如此,而且一直都是,从未变过。领导者必须创造一个集思广益的环境,让每个员工感觉自己的声音得到了倾听,感觉自己得到了尊重,让每一个员工参与企业发展过程。我们在游历中国,领略其国粹的过程中发现越来越多的中国商人开始接受这种管理哲学,我们希望这种大势能够持续下去。这是一条稳妥的制胜之策!

我们知道中国人喜欢“赢”。我们在丽江玉龙雪山看到的表演着实无言以表,其恢弘的气势和昂扬的风貌令人难以忘怀。中国这个国家也是如此。

开始了实证性实验,并且预计将持续5年时间。“日本拥有世界上最卓越的环境能源技术,拥有可以解决全球发展中国家所面临问题的力量。即便从国际竞争力的角度来看,我们也有必要有效利用日本尖端技术确立能源革命的世界标准。因此,日本社会需要率先过渡至‘太阳能经济’社会……如果此举能够成功,世界将从能源不足、水与食物匮乏、纷争与战争的困境当中得到解放,日本也会得到世界各国的尊重。”作者在书中如是说。

从这个意义上说,日本正在引领另一方向或维度的“第四次工业革命”,而中国以德国“工业4.0”为对标而提出“中国制造2025”战略事

### 上任第一年

作者:琳达·希尔  
出版社:机械工业出版社  
内容简介:

很多企业高管经历过多个层级的晋升和转型,印象最深刻的就是从员工到团队领导这一跳。大部分走上管理岗位的人,在最初一段时间里都是懵懵懂懂的,很多人会有一点“终于手下可以差遣”的得意,但对于成为团队“当家人”没有太多的感觉。随着工作中的挑战越来越多,突然有一天发现自己似乎掉到了陷阱当中。管好下属如同架着一群猫向前走,困难得让自己精疲力竭。

管理者必须学会以不同的方式来看待工作,必须发展出崭新的思维和行为模式。成为管理者,意味着要扮演完全不同的角色,要大幅调整自己的时间分配,另外也需要具备完全不同的技能。本书从成功的经理人的经验入手,告诉读者们他们是怎样升华为对自己角色和责任的理解,如何学习与下属建立起有效的工作关系,如何利用组织和个人资源,以及如何处理在转变过程中的压力和情绪的。最重要的是,他们说明了开始一种新身份意味着什么。在这本引人入胜的书中有着两大主题。首先,在新经理尝试担起新责任的过程中,从个人贡献者到经理的转变包含着一种意义深远的心理调整(转变)。第二,成为经理的过程主要是一个从经验中学习的过程。通过经验和教训、观察和理解,新经理学会了如何成为有效的业务领导人。

本书就新经理面对的挑战提出了独到的见解。不管对人力资源管

理者、其他负责管理

开发的人员,还是对

于正在向新身份艰

难过渡的新经理来

说,这都是一本必读

#### 作者简介:

琳达·希尔,全

球最具影响力

50大商业思想家

,哈佛商学院教授、领

导力研究中心主席,

讲授领导力和组织

行为课程。



# 不能忽略的日本“工业4.0”

□张鹏

自2013年在汉诺威工业博览会上正式提出以来,“工业4.0”迅速成为德国的另外一张名片。恐怕人们没有想到的是,在与德国同处于全球制造业第二梯队的日本,在2010年就提出了“第四次工业革命”的概念,且与德国的“工业4.0”概念有着异曲同工之妙。日本版“工业4.0”的首倡者正是日本互联网领军人物藤原洋先生。他在《第四次工业革命》一书中强调,日本“工业4.0”概念包括但不限于制造业,而是世界所有民族、所有国家、所有产业共通的“第四次工业革命”,其目的是为了全球可持续发展,其中也包含了德国的“工业4.0”。

该书立足于第一次工业革命(英国的动力机器革命)、第二次工业革命(德国与美国的重工业革命)之后的第三次工业革命(美国的信息技术革命)所带来的“能源环境问题”,介绍了第四次工业革命(环境能源革命)的历史必然性、推进革命发展的原理及其具体技术本质、世界与日本的现状以及具体方針。

一般认为,以德国为代表的“工业4.0”以



书名:《第四次工业革命》

作者:藤原洋

出版社:人民东方出版传媒

物联网和智能制造为主导,项目主题主要有三:一是“智能工厂”,重点研究智能化生产系统及过程,以及网络化分布式生产设施的实现;二是

“智能生产”,主要涉及整个企业的生产物流管理、人机互动以及3D技术在工业生产过程中的应用等;三是“智能物流”,主要通过互联网、物联网、物流网,整合物流资源,充分发挥现有物流资源供应方的效率,而需求方则能够快速获得服务匹配,得到物流支持。

与德国不同的是,日本“工业4.0”则以智能电网为主导,“太阳能”、“高温超导直流输电技术”、“电动汽车”这三大技术让日本环境能源产业成为具有国际竞争力的基础产业。作者指出,日本从战后至今所面对的经济危机的本质,正是在于依存化石燃料的工业产品的出口产业走向衰退,经济高度集中于首都圈,以及能源资源与食物高度依赖于外国进口。而解决这些经济问题的秘诀是“能源与信息的地产品销模式”,在构建这一模式时应当首先构建由太阳能等可再生能源的“产地地销型能源电网(配电网)”,其次建立以空白频谱为核心的“产地地销型信息电网(智能电网)”,最后是将能源电网与信息电网合并,进而确立能源与信息的地产品销模式。

如今,日本以构建产地地销模式为目标,已经